

## Unternehmens- und Führungskultur – Schlampige Besetzung von Führungspositionen?

„Führungspositionen werden schlampiger besetzt als Azubi-Stellen“, so jedenfalls die Feststellung von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning.

**Gescheiterte Fusionen wie die von DaimlerChrysler, missglückte Übernahmeveruche wie von Porsche und VW, spektakuläre Insolvenzen wie die von Arcandor: Fehlentscheidungen des Managements sind keine Seltenheit – ob im Topmanagement oder auf den unteren Führungsebenen. Dem Wirtschaftspsychologen Uwe Peter Kanning zufolge sind sie die Fehlleistungen oft das Resultat von Fehlbesetzungen. Es fehlt an professionellen Auswahlverfahren, stellt Kanning fest.**

(Der nachfolgende Artikel ist mit freundlicher Genehmigung von Prof. Dr. Uwe Peter Kanning und der manager-Seminare Verlags GmbH ungekürzt und ohne Ergänzungen aus Heft 191, Februar 2014, S. 16 und 17 entnommen. Internetauftritt: [www.managerseminare.de](http://www.managerseminare.de))

„Gescheiterte Fusionen wie die von DaimlerChrysler, missglückte Übernahmeveruche wie von Porsche und VW, spektakuläre Insolvenzen wie die von Arcandor: Das sind Momente, in denen sich – meist nur für einen kurzen Moment – die Aufmerksamkeit von Medien und Öffentlichkeit auf die Qualifikation der Entscheidungsträger in Unternehmen richtet, oder vielmehr: auf die mangelnde Qualifikation. Dabei sind solche Fehlentscheidungen des Managements keineswegs eine Seltenheit. Vor allem dann nicht, wenn man nicht nur die oberste Ebene großer Konzerne unter die Lupe nimmt, sondern auch die untergeordneten Führungsriege.

Seit den 1980er-Jahren gibt es Untersuchungen, die sich mit der Frage beschäftigen, wie viel Prozent der von Managern getroffenen Entscheidungen sich im Nachhinein als fehlerhaft erwiesen haben. Die Schätzungen schwanken zwischen 33 und 67 Prozent. Im Mittel sind es fast 50 Prozent. Studien, die nach den Ursachen fragen, fördern zahlreiche Defizite zutage. Etwa auf der Ebene der Management Skills: fachliche Inkompetenz, intellektuelle Überforderung und Defizite im strategischen Denken. Auf der Ebene des Führungsstils: autoritäres, überkontrollierendes Verhalten und fehlendes Talentmanagement. Bei den sozialen Kompetenzen unter anderem: eine geringe Konflikt- und Kommunikationsfähigkeit sowie mangelnde Vertrauenswürdigkeit. In Bezug auf die Persönlichkeit: Mängel wie zu viel Impulsivität, Rigidität und Selbstüberschätzung, dafür eine zu geringe Integrität.

Und auf der Ebene von Persönlichkeitsstörungen: Narzissmus, Psychopathie und Machiavellismus.

Sieht man einmal von den Persönlichkeitsstörungen ab, handelt es sich um Faktoren, die alles andere als exotisch sind. Vielmehr sind es Merkmale einer Person, die im Zuge einer professionellen Stellenbesetzung ohne große Schwierigkeiten untersucht werden könnten. Dies setzt allerdings voraus, dass man überhaupt eine professionelle Auswahl betreibt.

Die Realität der Führungskräfteauswahl in Deutschland ist weit davon entfernt. Erstes Problem: Nur selten werden aussagekräftige Anforderungsanalysen durchgeführt, die Aufschluss darüber geben könnten, welche Kompetenzen eine Führungskraft mitbringen muss, um ihre Aufgaben erfolgreich bewältigen zu können. In der Konsequenz ist das Auswahlverfahren oftmals nicht auf die spezifischen Anforderungen zugeschnitten. An ihre Stelle tritt bestenfalls eine Reihe von Worthülsen, die jeder Beteiligte nach Gutdünken mit Inhalt füllt.

Bei firmeninternen Bewerbungen verlässt man sich zudem allzu gern auf die bisherigen Leistungen der Kandidaten, ohne die veränderten Anforderungen der neuen Stelle gebührend zu berücksichtigen. Doch so wenig wie ein guter Sachbearbeiter automatisch eine gute Führungskraft wird, so wenig kann man sicher sein, dass sich die erzielten Erfolge auf einer unteren Managementebene weiter oben unverändert fortsetzen.

Bei der Auswahl von Führungskräften in mittelständischen Unternehmen dominieren weitgehend unstrukturierte Einstellungsinterviews, obwohl die Forschung zeigt, dass man hierdurch im Durchschnitt gerade einmal vier Prozent des beruflichen Erfolgs prognostizieren kann. Leistungstests, die nachweislich eine sehr gute Prognose des beruflichen Erfolgs ermöglichen, werden dagegen zwar des Öfteren bei der Auswahl von Auszubildenden eingesetzt, aber so gut wie nie (ca. ein bis zwei Prozent) bei der Auswahl von Führungskräften. Die Wahrscheinlichkeit, dass eine Spitzenführungskraft in Deutschland mit einem nachweislich völlig aussageleeren Verfahren wie der Graphologie untersucht wird, ist dreimal höher als die Wahrscheinlichkeit, dass ein Intelligenztest zum Einsatz kommt. Und dies, obwohl auch unter den Spitzenmanagern die Bandbreite der Intelligenz kaum geringer ist als in der Gesamtbevölkerung.

Sofern Persönlichkeitsfragebögen bei der Auswahl von Führungskräften zum Einsatz kommen, was in etwa acht Prozent der Unternehmen der Fall ist, bevorzugt man Instrumente, deren Qualität bestenfalls fragwürdig ist. Die Verantwortlichen wähnen sich hier in trügerischer Sicherheit, da andere Unternehmen dieselben Verfahren einsetzen. Leider wird eine Fehlentscheidung aber nicht dadurch besser, dass sie von vielen Menschen immer wieder aufs Neue gefällt wird. Und sollte sich eine Firma einmal trauen, auch auf der obersten Ebene Assessment Center einzusetzen – was für etwa zehn Prozent der Unternehmen gilt – ist die Wahrscheinlichkeit, dass hierbei grundlegende methodische Fehler begangen werden, nicht gering.

Was an die Stelle professioneller Auswahlverfahren tritt, sind Netzwerke, Vitamin B und vor allem das Bauchgefühl beziehungsweise die vermeintliche Menschenkenntnis der Entscheidungsträger. Wohlgermerkt: Es handelt sich hierbei um das Bauchgefühl und die Menschen-

kenntnis derselben Manager, deren Fehlerquote bei durchschnittlich ca. 50 Prozent liegt. Hier wird der Bock zum Gärtner gemacht. Das Ganze wirkt wie ein Teufelskreis. Hat man erst einmal aufgrund unzureichender Personalauswahl Menschen in zentrale Führungspositionen gebracht, die selbstgefällig und lernresistent das Unternehmen leiten, so werden sie selbst durch ihre Fehlentscheidungen dazu beitragen, dass es in der nächsten Generation wieder zu entsprechenden Fehlern der Personalauswahl kommt. Sie selbst erkennen das Problem nicht, da sie ihr eigenes Handeln kaum kritisch hinterfragen. Zudem wollen sie Macht ausüben und hierzu bietet die Personalauswahl eine hervorragende Spielwiese. Allenfalls kauft man sich hin und wieder einen teuren Berater ein, der umso professioneller erscheint, je stärker er dem Auftraggeber nach dem Mund redet und ebenfalls Personalauswahl nach Gutsherrenart betreibt.

Was ist zu tun? Hoffnung besteht für die Betriebe, in denen man begreift, dass die Personalauswahl zu den wichtigsten Investitionsentscheidungen eines Unternehmens gehört. Dies gilt in Zeiten sinkender Bewerberzahlen mehr denn je. Monetäre Nutzenanalysen können dabei helfen, den wirtschaftlichen Erfolg eines Personalauswahlverfahrens vor Ort abzuschätzen. Hierdurch erhält man gute Argumente für eine Professionalisierung der Auswahlpraxis.

In einem zweiten Schritt geht es dann darum, sich das nötige fachliche Know-how anzueignen. Hier erweist es sich als vorteilhaft, dass Personalauswahl keine Quantenphysik ist. Die methodischen Prinzipien lassen sich vielmehr vergleichsweise leicht erlernen. Allerdings sollte man hierzu auf wissenschaftliche (Sekundär-)Literatur zurückgreifen. So wird gewährleistet, dass man später tatsächlich empirisch abgesicherte Erkenntnisse umsetzt. Einschlägige Forschung gibt es seit Jahrzehnten. Das Problem besteht in der mangelnden Kenntnis und Umsetzung der Befunde in den Unternehmen.“

Soweit Prof. Dr. Uwe Peter Kanning. Erkennen Sie das altbekannte Thema? Wir haben kein weniger ein Erkenntnisproblem, sondern ein Umsetzungsproblem.

Gerne können Sie uns zum Zwecke der Auswahl geeigneter Diagnostikverfahren unter 07472/ 167 4546 kontaktieren.

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung all Ihrer Vorhaben.

Ihr

*Michael Kohlhaas*